

## INFORME DE GESTIÓN CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO ANUAL TERMINADO EL 30 DE JUNIO DE 2024

### 1.- EVOLUCIÓN DE LOS NEGOCIOS Y SITUACIÓN DE LA SOCIEDAD.

El ejercicio 2023/2024, desde el punto de vista deportivo, ha sido sobresaliente. La clasificación de nuestro primer equipo masculino por quinta vez consecutiva para participar en una competición europea es un hito histórico que nunca se había alcanzado. Además, la participación en la Champions League fue muy notable al quedar primeros en la fase de grupos por delante de clubes tan importantes como el Inter de Milán, Benfica o Salzburgo y cayendo eliminados posteriormente por el PSG. Tal como decíamos hace un año, estos éxitos deportivos son consecuencia de una trayectoria ascendente desde 2018.

Además, hay que destacar la clasificación del primer equipo femenino para la final de la Copa de la Reina. Son ya 4 finales desde la temporada 18-19. Dos finales de Copa, con el título alcanzado precisamente en aquella temporada, y dos finales de Supercopa en las temporadas 2019/20 y 2022/23. Sin duda, una trayectoria digna de ser destacada.

El ejercicio cerrado a 30 de junio de 2024 arroja un resultado positivo de 1.196.836 euros. Asimismo, resulta destacable que el EBITDA de la temporada, esto es, el resultado propio del negocio sin considerar el efecto de los intereses, las depreciaciones y las amortizaciones, arroja un saldo positivo de 27.059.602 euros.

A la espera de poder ejecutar el plan de ampliación del Reale Arena, seguimos contando con el apoyo de 38.000 socias y socios y con una lista de espera de 5.539 personas y más de 4.500 RS Fan.

En Zubieta continúa la remodelación según los planes previstos, lo que nos permite reforzar la estructura del fútbol femenino y de todo el fútbol base.

La internacionalización está desarrollándose a un ritmo realmente muy importante que nos coloca ante un reto para los próximos años.

Al mismo tiempo, hemos renovado los convenios de colaboración con los clubes de Gipuzkoa para los próximos 5 años, lo que supone una consolidación y afianzamiento de esta red de trabajo conjunto en favor del talento guipuzcoano. Contamos con más de 18,5 millones de seguidores en nuestras redes sociales, habiendo crecido en un año casi un 80%. Son sólo algunos datos que ponen de manifiesto el constante crecimiento que está teniendo nuestro club.

#### Apartado económico

La temporada 2023/2024 viene marcada por la participación del Club en la UEFA Champions League, lo que ha supuesto un incremento importante de la cifra de ingresos total del ejercicio (en concreto, el ingreso derivado de la competición ha ascendido a la cantidad de 42,8 millones de euros). Se han obtenido mayores ingresos que en temporadas anteriores prácticamente en todos los ámbitos del Club, debiendo destacar, entre otros, los derivados de la firma de nuevos patrocinios, puntos de venta, alquiler de espacios, ticketing, etc., los cuales han permitido poder hacer frente al presupuesto de gasto más elevado de la historia de la Real Sociedad.

Este hecho, junto con las actuaciones de mejora de la gestión y de desarrollo del negocio en diversas áreas, ha supuesto la obtención de un resultado de explotación antes de amortizaciones e intereses (EBITDA) de 27.059.602 euros.

No obstante, debe tenerse en cuenta que la participación en la referida competición ha tenido a su vez efecto en el nivel de gasto. Así, los jugadores de la primera plantilla de la Real Sociedad tienen contratos variables en función de las competiciones en las que participan. Asimismo, los mayores ingresos previstos por la participación en la citada competición han permitido al club hacer alguna apuesta deportiva excepcional, como han sido las cesiones de Tierney y André Silva del Arsenal y Leipzig, respectivamente. Además, la clasificación para la disputa de la Champions League ha supuesto una serie de obligaciones con los clubes de origen de algunos de los fichajes de ejercicios anteriores, así como el pago de premios a los jugadores del primer equipo por los objetivos alcanzados y el pago de aproximadamente 1 millón de euros más a los Clubes Convenidos de la Real Sociedad en virtud de los convenios suscritos.

Por otro lado, cabe señalar que en la temporada 2023/2024 parte de la actividad que venía desarrollándose por Real Sociedad Fundazioa, ha sido absorbida por la SAD (Sociedad Anónima Deportiva). En concreto, al no renovarse el convenio con la Diputación Foral de Gipuzkoa para el desarrollo y detección del talento del Fútbol Guipuzcoano, todos los importes satisfechos a los clubes convenidos han sido abonados desde la SAD, así como todos los gastos relacionados con dicha actividad (gastos de entrenadores, gastos de estudios de los jugadores, etc.), que han sido directamente asumidos por la misma. Este hecho ha supuesto un mayor gasto del ejercicio por este concepto en la SAD, y a su vez ha favorecido que no haya hecho falta una aportación excepcional por parte de la SAD a la Fundación para cubrir el déficit de la misma, como había venido sucediendo en las temporadas anteriores.

Con todo, el ejercicio cerrado a 30 de junio de 2024 arroja un resultado positivo de 1.196.836 euros.

En lo que respecta al Balance de Situación, cabe destacarse un año más que la Real Sociedad cuenta con una gran solidez patrimonial al contar a 30 de junio con unos Fondos Propios de 63,4 millones de euros y un Patrimonio Neto Positivo de 77,8 millones de euros. El Patrimonio Neto a efectos de disolución asciende a 162.808 miles de euros. En este sentido, cabe recordar la firma del préstamo participativo con la Liga y CVC Capital Partner al amparo de la operación estratégica denominada "Liga Impulso" en diciembre de 2021. A 30 de junio de 2024 la Real Sociedad había recibido por dicha operación la cantidad de 2.042.319,68€ por el segundo equipo y 86.187.165,86€ por el primer equipo, estando previsto el cobro de los aproximadamente 13,5 millones restante durante los primeros meses del ejercicio 2024/2025 ya que dichas cantidades se reciben por parte de la liga conforme se justifica el destino de las mismas, en nuestro caso, las obras correspondientes a la remodelación de los edificios de Zubieta.

Asimismo, hay que recordar que dicho préstamo participativo se amortizará en un periodo de 50 años, habiéndose amortizado en la temporada 2023/2024 una cantidad total de 1.783.216,10€ y estando prevista para la temporada 2024/2025 la cantidad de 2.507.704,25€.

Como se ha indicado anteriormente, los importes recibidos como consecuencia del proyecto "La Liga Impulso" deben ser destinados íntegramente a una serie de proyectos indicados con anterioridad a la firma del mismo. En el caso de la Real Sociedad, la mayor parte de los importes recibidos y pendientes de recibir se han utilizado y se utilizarán para cubrir el coste de la remodelación integral de las instalaciones deportivas de Zubieta. El desembolso previo de dichas cantidades, así como la fuerte inversión realizada en la primera plantilla de la Real Sociedad con la adquisición de derechos económicos y federativos de jugadores como Arsen Zakharyan en la temporada 2023/2024 o Brais Mendes, Umar Sadiq, Take Kubo y Momo Cho en ejercicios anteriores hace que a 30 de junio de 2024 la Real Sociedad cuente con un Fondo de Maniobra negativo de 28 millones de euros.

Sin embargo, el hecho de haber finalizado en sexta posición en La Liga ha supuesto la clasificación para la UEFA Europa League de la temporada 2024/2025, competición con un nuevo formato. Los ingresos provenientes de dicha competición, así como los importes ordinarios de la actividad y los derechos pendientes de cobro de traspasos de jugadores de ejercicios anteriores (sobre todo el de Alexander Isak) así como la capacidad de financiación por parte de la entidad (a cierre del ejercicio existían pólizas de crédito y factoring firmadas con entidades de crédito sin utilizar por importe de hasta 28 millones de euros) hacen que no exista riesgo alguno de no poder hacer frente a los pasivos a corto plazo contraídos por la Real Sociedad.



Por último, señalar que, como en años anteriores, la Real Sociedad ha obtenido la Licencia UEFA tanto para el equipo femenino como para el masculino. Además, cabe destacar que, un año más, la Real Sociedad cumple con las ratios aceptables establecidos por parte del control económico de la Liga de Fútbol Profesional lo cual ha permitido tener, de cara al ejercicio 2024/2025, el cuarto límite salarial más alto de la primera división.

### Apartado deportivo

Tal y como se ha señalado previamente, la temporada 2023/2024 desde el punto de vista deportivo ha sido sobresaliente. La clasificación de nuestro primer equipo masculino por quinta vez consecutiva para participar en una competición europea es un hito histórico que nunca se había alcanzado. Además, la participación en la Champions League fue muy notable al quedar primeros en la fase de grupos por delante de clubes tan importantes como el Inter de Milán, el Benfica o el Salzburgo y cayendo eliminados posteriormente por el PSG. Tal como decíamos hace un año, estos éxitos deportivos son consecuencia de una trayectoria ascendente desde 2018. Somos conscientes de la dificultad de mantener este nivel en el tiempo y por eso mismo, tenemos que calificar la temporada como sobresaliente.

Hay que destacar la clasificación del primer equipo femenino para la final de la Copa de la Reina. Son ya 4 finales desde la temporada 18-19. Dos finales de Copa, con el título alcanzado precisamente en aquella temporada, y dos finales de supercopa en las temporadas 2019/20 y 2022/23. Sin duda, una trayectoria digna de ser destacada.

Los logros deportivos siempre son la consecuencia de un trabajo. En este caso, consecuencia de una manera de trabajar, de un modo de hacer que, si bien nunca garantiza este u otro resultado, sí que nos acercan a una mejora continua.

Esa manera de hacer, esa manera de desarrollar el talento en la Real Sociedad se basa en cinco pilares: Selección, Entrenamiento, Competición, Evaluación y Educación.

Se trata de un modelo transversal, participativo respecto del proyecto de fútbol guipuzcoano con los clubes convenidos como agentes imprescindibles del modelo.

#### ➤ SELECCIÓN

La selección del talento es el primer pilar de esta manera de hacer. La tecnificación de jugadores y jugadoras de los clubes convenidos susceptibles de ser seleccionados es una labor indispensable.

De igual manera, el modelo de desarrollo de la Real Sociedad obliga a un proceso de tecnificación profundo con un gran conocimiento de los centros de tecnificación para un óptimo aprovechamiento a la hora de realizar las incorporaciones al club. Además, debemos fidelizar y tecnificar para posibles futuras incorporaciones según la evolución futbolística de los y las jugadores.

La filosofía del modelo nos lleva a la reflexión respecto a cómo mejorar en la calidad del 20% de jugadores que no son guipuzcoanos. Debemos profundizar en el conocimiento de otras zonas del mundo para abrir escuelas. Bien en el Estado donde no haya referencia de Elite futbolístico o lugares del mundo donde las características propias del país nos puedan ayudar a encontrar perfiles adecuados.

PROGRAMA DE TECNIFICACION					
PERIODO	GENERACION	NºSEDES	NºSESIONES	NºTORNEOS	Nº JUGADORES
De octubre 2023 a junio 2024	2012	9	44	20	182
	2011	6	24	8	104
	2010	8	24	6	110
	2009	3	18	2	16
	2008	2	18	2	17
	2007	2	12	2	19

PROGRAMA DE TECNIFICACION-FEMENINO					
PERIODO	GENERACION	NºSESIONES	NºSESIONES	NºTORNEOS	NºJUGADORAS
		ZUBIETA	FUERA ZUBIETA		
De octubre 2023 a junio 2024	2009	2	1	1 amistoso	17
	2010-2011	32	7	15 (3 amist)	127
	2012	32	17	8	149
	2009-2010-2011-2012 (porteras)	6			50

En lo que se refiere a la captación, para la confección de las plantillas de nuestros equipos para la temporada 2024/2025, el cuadro resumen de los fichajes realizados es el siguiente:

Nº JUGADORES/AS	Nº CLUBS	CATEGORIA INCORPORACION	GENERACION
16	12	INFANTIL GAZTE	2013
13	12	INFANTIL TXIKI	2012
4	4	INFANTIL	2011
5	5	KADETE TXIKI	2010
1	1	KADETE	2009
4	3	LIGA NACIONAL	2008
4	4	DIVISION HONOR	2006-2007
1	1	RSC	2005
1	1	FEMENINO B	2009
10	7	FEMENINO CAD	2010-2011

Cabe resaltar que se ha producido una novedad cara a la temporada 24/25. Se trata de la creación de un tercer equipo infantil, denominado infantil gaztea. El gran número de fichajes se producen en los equipos más jóvenes de la estructura, el infantil gaztea y el infantil txiki en chicos y en cadetes en chicas.

Además, se han fichado cinco técnicos. Uno para la Real Sociedad C, otro para el División de Honor Juvenil, dos para el infantil gaztea y uno para el femenino B

Dentro del modelo de desarrollo, y buscando consolidar el modelo de 80% de jugadores provenientes de Gipuzkoa y 20% de fuera de Gipuzkoa en nuestros equipos de formación, ya señalábamos el año pasado que se había tomado la decisión de ampliar el radio de acción desde donde poder detectar talento fuera de nuestro territorio, es decir ese 20%. Hasta ahora nuestros centros de tecnificación de fuera de Gipuzkoa son los de Iparralde, Nafarroa, Araba y La Rioja.

La reflexión sobre la estrategia general y más concretamente en este ámbito de la selección es continua. Las decisiones que tomamos tienen que seguir haciendo sostenible el modelo de incorporar jugadores para formar y desarrollar talento que lleguen al primer equipo siempre con el objetivo seguir manteniendo esa relación de 80/20. La evolución demográfica actual y la prevista para los próximos años junto con el aumento de la población inmigrante, son dos factores que hemos de considerar como relevantes. Por eso debemos ampliar el foco de ese 20%. No se trata de captar más jugadores, sino mejor.

Así pues, durante esta temporada 23 - 24 hemos trabajado ya en estos otros ámbitos:

- a) Estatal. Hemos abierto ya un centro de tecnificación en las Palmas de la mano del club convenido Maspalomas y otro en Castilla León de la mano del club Unionistas de Salamanca.
- b) Europa. Acuerdo con el club OIS de Suecia para explorar la región escandinava donde entendemos que el contexto similar a nuestro entorno social permite al joven escandinavo adaptarse más fácilmente a nuestra manera de entender el desarrollo del talento. Lo que hemos hecho ha sido profundizar en un acuerdo con una estructura con la que ya llevamos colaborando desde hace varios años.
- c) Mundo. Acuerdo con la escuela África Talent en Ghana para abrir una vía de exploración en el mundo africano lleno de oportunidades deportivas y sociales. Además, en la temporada 23/24 hemos comenzado a trabajar en Japón. Por una parte, de la mano de Yasuda Group y por otra, con el club Tokushima.

De cualquier manera, esta ampliación del foco de detección de talento nunca chocará con el modelo planteado, y en todo caso se plantea como una obligación para poder mejorar nuestro censo de detección de talento ante este nuevo contexto socio-político-deportivo.

En el modelo de desarrollo del talento de la Real Sociedad, la estabilidad es un aspecto muy importante. La estabilidad se consigue a través del tiempo. Nosotros no podemos pretender que los chicos y chicas de manera inmediata se manifiesten tal y como son. Queremos llegar al individuo. Queremos lograr que cada jugador o cada jugadora sea el proyecto en sí mismo, por eso tenemos que rodearlo bien desde la perspectiva de diferentes ámbitos: formativos, educativos, emocionales, etc... Esto implica ser sensible a cada uno de los momentos significativos de su proceso evolutivo. Y para ello es necesario crear ámbitos donde ese proceso se desarrolle desde la perspectiva del y de la futbolista en un escenario de confianza.

En el fútbol se habla de lo técnico, de lo táctico y de lo físico, pero eso es el final de la pirámide. Para nosotros es muy importante el aspecto social, el familiar, el académico y el emocional. Es clave. Si estamos hablando de socialización, con entornos de familia, académicos, de emociones con gente joven, no podemos ir a procesos cortos, tenemos que trabajar con perseverancia, paciencia y con un programa. Eso es lo que nos hace tener la estabilidad necesaria para que realmente les acompañemos. Lo que nos hace no estar fichando y desechando jugadores continuamente.

La estabilidad es generar un timing mínimo para que los chicos y las chicas se puedan manifestar tal y como son, y no tal y como nos gustaría que fueran. A partir de ahí, con esos talentos intrínsecos de cada uno, intentamos extraer todo su potencial en ese proyecto de jugador, desde todos los ámbitos que trabajamos.

Para nosotros es muy importante que los y las futbolistas cuando llegan a Zubieta sientan que no están en un proceso corto, aunque la exigencia diaria la tengan, esa exigencia basada en la superación que supone intentar dar la mejor versión de uno mismo.

En la medida en que logremos dar estabilidad y exigencia al proceso conseguiremos el éxito. Y los números nos retroalimentan y nos refuerzan con el modelo. Estos son los datos con las plantillas de la temporada 2023/2024:

Equipo	Nº JUGADORES	Nº JUGADORES > 3 AÑOS	% > 3 AÑOS	ANTIGUEDAD	MEDIA EDAD
INFANTIL TXIKI	23	-	-	1	12
INFANTIL	20	-	-	1,5	14
CADETE TXIKI	21	12	57%	2	15
CADETE LV	30	18	60%	2,6	16
EASO	45	22	49%	3	17
DHJ	34	21	62%	4	18
RSC	32	27	84%	6	20
SANSE	31	25	81%	6	21
RS FEMENINO	25	20	80%	4,5	24
RS FEM B	24	20	83%	3,5	19
RS FEM C	27	10	37%	2	17
RS CADETE F	20	-	-	1	15



En el modelo Real Sociedad, la cantera es la principal fuente de abastecimiento de los primeros equipos. Pero en todo caso, es necesario un exhaustivo seguimiento de los jugadores y jugadoras que no están en la Real para que las incorporaciones sean las más adecuadas. En la Real Sociedad están referenciados 21.856 futbolistas. En la temporada 2023/2024 se realizó seguimiento a 2.119 partidos. Y el número total de jugadores y jugadoras que han participado en el programa de tecnificación es de 1.326.

#### ➤ ENTRENAMIENTO

El entrenamiento es nuestra unidad de medida, nos marca la evolución del día a día. El entrenamiento ocurre más veces que la competición, así que entendemos que, desde un buen entrenamiento nos prepararemos para una buena competición. Los hábitos y comportamientos de lo que seremos en el futuro, los desarrollamos cada día. El partido será una bonita oportunidad de ponerlos en valor.

En la temporada 23/24 se realizaron un total de 2.481 sesiones de equipo, de las cuales 1.744 fueron sesiones motrices, 185 de carácter emocional-psicológicas y 552 fueron partidos.

Un objetivo principal en Zubieta es satisfacer las necesidades deportivas individuales de cada uno de los jugadores que se desarrollan en la instalación. Durante la temporada 2023/2024 se han organizado 220.006 minutos de trabajo de desarrollo individual.

Es por eso que el denominado PMI (Plan de Mejora Individual) se convierte en una herramienta indispensable para desarrollar el talento. Para ello se realizan sesiones individuales y también dentro de la sesión grupal para con un objetivo de mejora individual de los jugadores que están desarrollando ese Plan de Mejora Individual. En total, han sido 192.980 los minutos que se han utilizado para los entrenamientos en grupo, mientras que han sido 220.006 los minutos utilizados para el desarrollo individual dentro del PMI. Es decir, 1,14 minutos impactados de desarrollo individual por cada minuto de trabajo de equipo.

#### ➤ COMPETICIÓN

Como decíamos anteriormente, a nivel competitivo la temporada 2023/2024 se puede catalogar como sobresaliente destacando la clasificación para disputar una competición europea por quinta vez consecutiva del primer equipo masculino, circunstancia que ocurre por primera vez en la historia de nuestro club. La participación en Champions League fue muy notable quedando primeros en la fase de grupos por delante de club como Inter, Benfica y Salzburgo y cayendo eliminados por el PSG.

También hay que destacar la final de la Copa de la Reina alcanzada por el equipo femenino confirmando de esta manera una trayectoria ascendente. Como decíamos más arriba son cuatro finales en seis temporadas.

Por otra parte, destacar que cuatro jugadores del Sanse han promocionado al primer equipo: Magunazelaia, Jon Mikel Aramburu, Pablo Marín y Jon Martín. Además, Aitor Fraga está en dinámica del primer equipo. Hay otros cuatro jugadores que actualmente están cedidos. Uno en lo que entendemos como cesión de desarrollo, Karrikaburu. Dos como cesión de formación, Dadíe y Gorrotxategi, y uno como cesión de rendimiento, Carlos Fernández. Además, se han producido los traspasos de Momo Cho, Diego Rico, Alex Sola, Roberto López, Jonathan Gómez y Brian Fiabema. Y por último, destacar el traspaso durante el ejercicio de la jugadora Ane Tejada.

Por otra parte, durante la temporada se ha implementado una competición paralela en cada una de las estructuras. La competición paralela nos sirve para completar el desarrollo de los jugadores. Competir dos veces por semana, enfrentarte a otras academias para conocerse/compararse.



En esta tabla mostramos el nivel competitivo de nuestros equipos:

PARTIDOS DISPUTADOS	PARTIDOS GANADOS	PARTIDOS EMPATADOS	PARTIDOS PERDIDOS	RESULTADO AJUSTADO	PORTERIA A 0
552	317	107	128	261	225

En los que se refiere a los partidos de los equipos masculinos, estos son los datos:

PARTIDOS DISPUTADOS	PARTIDOS GANADOS	PARTIDOS EMPATADOS	PARTIDOS PERDIDOS	RESULTADO AJUSTADO	PORTERIA A 0
434	237	91	106	219	171

Partidos de los equipos femeninos:

PARTIDOS DISPUTADOS	PARTIDOS GANADOS	PARTIDOS EMPATADOS	PARTIDOS PERDIDOS	RESULTADO AJUSTADO	PORTERIA A 0
118	80	16	22	54	64

Dentro de la competición, las cesiones juegan un papel cada vez más importante para el desarrollo de los futbolistas. Nos permite transmitir la oportunidad para desarrollar jugadores en un itinerario paralelo al habitual.

Distinguimos varios tipos de cesiones, en función de en qué momento del desarrollo del jugador se produce esta:

- 1.- Cesiones de formación. Son aquellas para menores de 18 años donde se busca la participación en una competición acorde con las necesidades de cada jugador. Siguen entrenando en Zubieta para seguir de cerca sus necesidades desde la perspectiva de la mejora individual trabajando de acuerdo con el Plan de Mejora Individual, pero compiten en otro club convenido. De esta manera, respondemos también a nuestro compromiso con esos clubes.
- 2.- Cesiones de desarrollo. Se trata de cesiones en las que se busca un contexto de dificultad que acerque al jugador a las necesidades absolutas que tendrá su incorporación al primer equipo.
- 3.- Cesiones de rendimiento. Tras la construcción y diseño de las plantillas, la última decisión se toma sobre aquellos jugadores que, pudiendo pertenecer a la primera plantilla, el club y el propio entrenador entienden que con la cesión pueden encontrar en un futuro retornos que pondrán en valor al propio jugador.

En este cuadro mostramos las cesiones durante esta temporada 2023/2024:

CESIONES	CESIONES FORMACION	CESIONES DESARROLLO	CESIONES RENDIMIENTO	CESIONES A CLUBS CONVENIDOS
47	31	11	5	41

Además de las cesiones, se producen también operaciones de traspaso de derechos federativos con jugadores que, si bien hasta ese momento no han podido promocionar al primer equipo, se estima que sus cualidades junto con a la curva de edad del rendimiento puedan convertirles en jugadores potenciales de volver a la Real Sociedad. El proceso no termina necesariamente cuando un jugador sale de Zubieta. Esta es una manera de esperar a la hipotética eclosión de su rendimiento.

La promoción de jugadores es una constante en la Real Sociedad. Dar oportunidades a los jóvenes, dar confianza es clave a la hora de desarrollar nuestro modelo. Al finalizar la temporada 2023/2024 cuatro han sido los jugadores que promocionaron al primer equipo profesional masculino, tal como hemos señalado anteriormente.

En categoría femenina debutó con el primer equipo una jugadora y para la temporada 2024/25 han promocionado dos jugadoras.

Por otra parte, es interesante apuntar que jugadores formados en Zubieta en las categorías inferiores de la Real están compitiendo en otros equipos profesionales bien en LaLiga EA Sports y LaLiga Hypermotion o en primera división de otras ligas extranjeras.

Estos son los datos correspondientes a la temporada 2023/2024:

	LFP:1 div	LFP:2 div	Cedidos	1ª División extranjero	Champions/Europa League
Nº jugadores	13	16	3	9	4

Nuestros jugadores y jugadoras a lo largo de la temporada han acudido a diferentes convocatorias de las selecciones en diferentes edades.

En los que se refiere a los chicos, cabe destacar por encima de todo, el título de campeones de la Eurocopa con la selección absoluta masculina alcanzado por Remiro, Le Normand, Merino, Oyarzabal y Zubimendi. Además, Pacheco, Turrientes y Sergio Gómez ganaron la medalla de oro en los Juegos Olímpicos de París 2024. En los juegos también participó el atleta John Cabang con la selección de Filipinas. Takefusa Kubo disputó la Copa de Asia con su selección, Japón. Hamari Traoré disputó la Copa de África con la selección de Mali, competición en la que una lesión privó de participar a Sadiq Umar con Nigeria. Jon Mikel Aramburu tuvo una actuación destacada en la Copa América con la selección de Venezuela. Dani Díaz se proclamó campeón de Europa con la selección sub-19 y Jon Martin participó en el Mundial sub-17.

Respecto de las chicas, en los Juegos Olímpicos también participaron Elene Lete con la selección española femenina y Manuela Vanegas con la selección colombiana. Intza Eiguren se proclamó Campeona de Europa con la selección sub-19 y Aiara Agirrezabala campeona de Europa con la sub-17. La jugadora de hockey Jone Alba participó en el Mundial sub-21.

Por otra parte, debemos agradecer a todos los jugadores, jugadoras, técnicos que al final de la temporada 2023/2024 dejaron de pertenecer a la disciplina de la Real Sociedad su trabajo y compromiso durante su estancia en la Real Sociedad.

## ➤ EVALUACIÓN

La evaluación es un pilar determinante en el desarrollo de nuestros jugadores. La evaluación está basada en la observación del entrenamiento y la competición. En diferentes áreas se pasan una serie de valoraciones (condicionales, funcionales, emocionales, test declarativo táctico) que facilitan las evaluaciones individuales. Para preparar los documentos el staff se reúne una media de 15h por evaluación. El fruto de esas reuniones se plasma en un documento que se presenta a cada jugador y su familia. Para presentar estos documentos de evaluación se organizan reuniones individuales con cada familia en diciembre-enero y en mayo-junio.

Para analizar y evaluar el proceso de entrenamiento se realizan revisiones de ciclo por cada uno de los equipos. La temporada se divide en ocho ciclos. A final de temporada realizamos una reunión interequipos que sirvió para presentar, por parte de cada unidad, los datos de la temporada.

Analizando las evaluaciones y las diferentes pruebas, se redacta y se consensua el plan de mejora individual de cada uno de los jugadores.



Este es el esquema de la operativa de gestión de las evaluaciones:

EVALUACION (en horas)	REUNIONES Individuales	HORAS DE REUNION	TEST	PMI	REVISION DE CICLO
30 horas por staff	450 reuniones	500 horas totales	Condicionales 660 test	175 programas individuales	112 reuniones de ciclo
2 evaluaciones por jugador/jugadora	2 reuniones por jugador/jugadora	-	Cognitivos 450 test	-	6 por cada equipo
-	-	-	Emocionales 30 test	-	2 horas por reunión
-	-	-	Motrices 55 test	-	1 revisión interequipos
-	-	-	Test declarativo táctico 175	-	-
-	-	-	Valoración entrenamiento	-	-
-	-	-	Cognitivo: 3 jugadores, 12 sesiones por jugador	-	-

#### ➤ EDUCACIÓN

Entendemos nuestra actividad con los y las más jóvenes como una actividad fundamentalmente educativa. Sentimos que nuestra comunidad, Gipuzkoa a través de las familias, nos compromete con un mandato claro, intangible, que no aparece en ningún sitio, pero que está ahí: Cuidalos. Fórmalos. Acompáñalos. Cuidar, formar, acompañar esa es nuestra tarea principal. En este sentido, nos sentimos como uno de los agentes activos que forman parte del proceso educativo de nuestros y nuestras jóvenes.

La educación es, como decíamos al principio, uno de los pilares sobre el que se sustenta nuestro modelo de desarrollo del talento. En este itinerario formativo de lo que nosotros consideramos fútbol educación, todo aquello que afecta al desarrollo del futbolista para nosotros es de suma importancia. En este sentido, la formación académica de estos y estas jóvenes es algo que nosotros cuidamos, potenciamos y de la que también nos ocupamos. Vamos aumentando el número de recursos en profesores y espacios para que también en Zubieta puedan estudiar y, en su caso, tener las clases de refuerzo que les permitan compaginar sus estudios con la exigente tarea que tienen que llevar a cabo día a día en Zubieta.

En el curso académico 2023/2024 el 92,5% de los alumnos que han cursado Secundaria Obligatoria o Bachiller han aprobado el curso. El 100% de los presentados a la selectividad la han aprobado. El 100% de los y las futbolistas de cantera están escolarizados.

Estos son los datos de matriculaciones en la temporada 2023/2024:

TIPO DE ESTUDIO	Nº DE FUTBOLISTAS
DBH	94
Bachiller 1	21
Bachiller 2	20
Universidad	24
Universidad a distancia	17
Grado Superior	10
Grado Superior a distancia	2
Grado medio	13
Cursos varios	4
Master	1

Hay que señalar que gracias a la ampliación del edificio Gorabide a partir de la temporada 2023/24 ha permitido que todas las clases de refuerzo se hayan impartido ya en las nuevas instalaciones de Gorabide, siendo de esta manera más eficientes y aprovechando mejor el tiempo disponible para los estudios de nuestros jugadores. Para estas clases de refuerzo contamos con profesores a los que les queremos agradecer su empeño y esfuerzo. De igual manera lo queremos hacer con el Colegio Mayor Olarain por su colaboración en la educación de nuestros futbolistas.

En este trabajo la Real Sociedad viene ahondando en los últimos años en su relación con otras instituciones educativas, como, por ejemplo, las Universidades. A través de la Fundación, tiene suscritos convenios de colaboración con todas las universidades que desarrollan su actividad en Gipuzkoa. Cada vez más estudiantes eligen la Real Sociedad para realizar sus prácticas en diferentes áreas de conocimiento y los técnicos de la Real Sociedad son cada vez más demandados a participar en cursos formativos de diferentes universidades.

En esta temporada 2023/2024, al igual que en los últimos años, nuestros técnicos han impartido docencia en numerosos cursos, másteres o colaboraciones de otras entidades, tanto regionales, estatales como internacionales.

Además, en esta temporada 2023/2024 se ha impartido formación por distintas zonas de Gipuzkoa a los clubes convenidos, así como a los centros de tecnificación de Gasteiz, La Rioja, Navarra e Iparralde. En estas sesiones formativas han participado las diferentes unidades de rendimiento del club. Metodología, unidad de desarrollo individual, unidad de porteros, nutrición, análisis, emoción y rendimiento, reclutamiento.

Para continuar con este recorrido por el aspecto deportivo de esta temporada, debemos hacer mención a una línea de trabajo que en la Real Sociedad se lleva a cabo desde hace años que tiene que ver con la socialización de esta manera de trabajar. Es un trabajo en red gracias a la magnífica labor que los clubes convenidos llevan a cabo. Durante el ejercicio 2023/2024 se ha continuado trabajando en esa labor conjunta con los clubes convenidos. En este trabajo conjunto la Real Sociedad, entre otras actividades, ofrece la posibilidad a todos los clubes convenidos de una segunda consulta médica con nuestros servicios médicos para todos los jugadores y jugadoras de esos clubes.

Además, en esta temporada 2023/2024 hemos renovado los convenios de colaboración con los clubes de Gipuzkoa para cinco temporadas, hasta el 30 de junio de 2028. Es una clara muestra de la voluntad de la Real de consolidar y afianzar el trabajo en red del fútbol base en favor del talento guipuzcoano.

En los últimos años es evidente la creciente demanda de agentes deportivos (clubes, federaciones, academias, universidades, etc.) nacionales e internacionales que se acercan a la Real Sociedad en busca de posibles colaboraciones. Este es un dato indiscutible como hemos podido apuntar anteriormente en este mismo informe. Nuestro club despierta cada vez más interés a nivel internacional. Y ese interés no se basa en la solidez de una marca reconocida internacionalmente, somos conscientes de ello. Se basa en nuestro modelo deportivo y en el éxito que éste está cosechando en los últimos años. El mundo y la industria del fútbol reconocen en la Real Sociedad un modelo deportivo de éxito y una forma de ser y de hacer las cosas diferentes. No podemos competir con grandes clubes europeos en cuanto a presencia y marca, pero si podemos distinguirnos por otras características que nos hacen únicos y diferentes. Despertamos interés por nuestra manera de trabajar con el joven talento, ya que se nos percibe como una de las mejores plataformas de desarrollo del mismo. Esa es nuestra mayor fortaleza en lo que se refiere a nuestra estrategia internacional.

#### ➤ INTERNACIONALIZACIÓN

Para dar respuesta a este interés y convertirlo en una línea de negocio, durante el ejercicio 2022/23 se creó el departamento de internacionalización del club. Se han identificado diferentes líneas de actuación en los que se está trabajando ya en los acuerdos que se están concretando: consultoría deportiva, academias internacionales, campus internacionales, licencias o patrocinios regionales, experiencias VIP, ponencias, masterclass y conferencias.



Al mismo tiempo, se ha sumado una nueva zona a las tres zonas estratégicas para desarrollar en primera instancia esta estrategia de internacionalización. Son Escandinavia, EEUU, Japón y recientemente México.

Durante el ejercicio 2023/2024, se ha producido un hecho que ha marcado claramente el rumbo del departamento. Este hecho no es otro que la firma del acuerdo con Yasuda Group. Yasuda Group es una compañía japonesa con la que la Real Sociedad firma un acuerdo para los próximos tres años que contempla actuaciones en tres ámbitos: Main Sponsor, licencia para desarrollar campuses y una academia en Japón, Summer Tour.

Este acuerdo, nos ha permitido reforzar nuestro posicionamiento en un mercado estratégico como es Japón, y nos posibilita la opción de trabajar nuevos proyectos en varias de las líneas de actuación establecidas. Y refiriéndonos a éstas, más allá del acuerdo con Yasuda Group, las actuaciones más relevantes en cada una de ellas en el ejercicio 2023/2024 han sido las siguientes:

#### 1. Consultoría deportiva:

- Tokushima Vortis: Se trata de un club que milita actualmente en la segunda división de Japón. Se alcanzó un acuerdo con este club para tres temporadas y estamos ayudándoles a desarrollar una metodología de cantera, que les mejora sus procesos de desarrollo del talento joven.
- Summer Tour: En el marco de colaboración con Yasuda, se incluye el compromiso de disputar partidos amistosos en Japón. De esta manera, se disputó el 29 de mayo de 2024, un amistoso contra el Tokyo Verdy en el estadio nacional de Tokyo.
- ÖIS: Se trata de un club de segunda división sueca. Con este club se viene desarrollando un trabajo de acompañamiento en el desarrollo de jóvenes talentos y en la temporada 2023/24 se ha seguido trabajando en esta línea. La relación con ÖIS se inicia en 2017. Desde entonces se han ido dando pasos para profundizar en ese trabajo conjunto en el que la Real Sociedad aporta conocimiento metodológico al club sueco. De esta manera desde la temporada 2022/2023 dos técnicos de nuestro club residen en Göteborg y desarrollan su trabajo directamente en la academia de ÖIS. Durante la temporada 2023/24, se han llevado a cabo jornadas de tecnificación con jugadores, formaciones para técnicos suecos, campus sociales y otra serie de actuaciones que refrendan la importancia de este proyecto para ambas entidades.
- Ghana: Gracias a un acuerdo con African Talent Academy, se está llevando a cabo un proyecto de transferencia de metodología deportiva, con el fin de ayudar al desarrollo del talento de los jóvenes deportistas.

La academia African Talent Football tiene su sede en Nsawan y tiene como propósito el desarrollo y el acompañamiento de jóvenes futbolistas. Dentro de su ámbito de actuación, entendieron que la Real Sociedad era un partner ideal para poder ayudarles en esos objetivos, dotándoles de experiencia y conocimiento para ese desarrollo de talento. Fruto de esas conversaciones se cerró el acuerdo entre ambas entidades. Desde ese momento un técnico de la Real Sociedad reside en Ghana y ejerce de director de metodología. En este rol, la Real Sociedad trabaja en dos áreas diferentes. Por un lado, aporta herramientas a los chicos para mejorar tanto deportivamente como personal y académicamente y, por otro lado, realiza un trabajo de formación de entrenadores fundamental para asentar el modelo y transferir conocimiento a los chicos.

#### 2. Academias internacionales:

- Academia internacional Japón. Dentro del acuerdo con Yasuda Group, se establece un itinerario para la creación de una academia en Japón. En abril de 2024 se produce el inicio de dicha academia en Tokyo.



3. Campus internacionales:

- En este ámbito se llevan a cabo dos actuaciones diferentes. Campus realizados en diferentes países y campus realizados en Zubieta atendiendo a solicitudes internacionales. En el primer caso, se han realizado 8 campus en Japón durante el ejercicio. En el verano del 23 se llevaron a cabo 4 campus en 4 ciudades diferentes, y en marzo del 24 se realizaron 4 campus en Tokyo.

4. Licencias o patrocinios regionales:

- En este apartado lo más destacable es la incorporación de Yasuda Group como main sponsor.

5. Experiencias VIP:

- Esta es una nueva línea de actuación generada esta temporada. Consiste en ofrecer una experiencia única alrededor de un partido del primer equipo masculino. Entre otras cuestiones, las personas que compran estas experiencias pueden disfrutar de ver a los jugadores a la llegada al estadio desde el propio parking, ver el calentamiento desde la banda y disfrutar de unas localidades privilegiadas dentro del estadio.

6. Ponencias, masterclass y conferencias:

- Por último, hace una temporada se estableció una política de precios para atender todas las solicitudes que llegaban para conocer nuestra metodología, instalaciones etc. Además, con el fin de potenciar el posicionamiento de marca del club, se ha acudido a diferentes congresos o conferencias como ponentes. El crecimiento en este apartado ha sido significativo, especialmente en las visitas recibidas a Zubieta para conocer más en profundidad la metodología y la forma de funcionar del club.

**Otros hechos relevantes:**

➤ OBRAS DE REMODELACIÓN DE ZUBIETA

En lo que se refiere a las obras que se están llevando a cabo en Zubieta, las obras de ampliación del edificio Izan como nueva sede del fútbol femenino, se adjudicaron en el mes de septiembre de 2023 por un importe de 15,8 millones de euros a Construcciones Amenabar. El acta de replanteo, es decir, el inicio de las obras se firmó con fecha 24 de octubre de 2023, finalizando el plazo contractual de ejecución el día 30 de julio de 2025. Se ha certificado ya un total de 6 millones, lo que supone el 38% del importe total de adjudicación.

En cuanto a plazo de ejecución, las obras se están desarrollando de acuerdo con el programa de obra previsto.

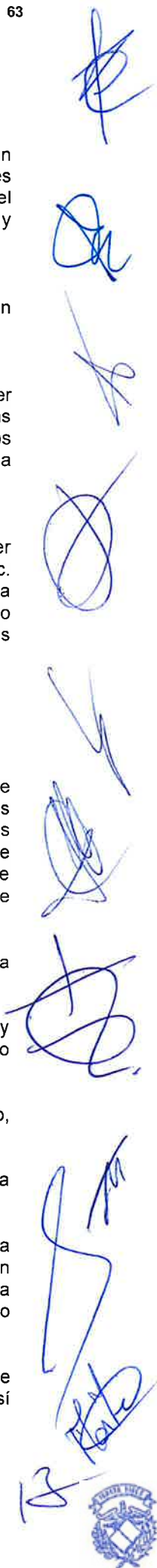
Para finales de este año 2024, se prevé la finalización parcial del ala sur del edificio Izan y en consecuencia se podrá realizar un uso parcial de esa ala del edificio, mediante acceso por el campo Z6.

Se continuará con el resto de las obras del edificio, que cuentan con un nuevo graderío, nueva cubierta espacial y espacios asociados a la grada.

La finalización total de las obras, tal y como hemos comentado anteriormente es para el día 30 de julio de 2025.

Cabe recordar que el importe total de las obras para la remodelación que se está llevando a cabo en Zubieta asciende a 37,2 millones de euros. Hasta la fecha, desde el 2022, se han invertido ya 20,6 millones de euros. El campo de Hockey Hierba está ya finalizado, la reforma y ampliación del edificio Gorabide, destinado a nuestra cantera, también, así como el cambio del césped de los campos Z4 y Z5 y la reforma del edificio Gaintitu.

Resta por concluir la obra en el edificio Izan que, como decimos, se está ejecutando conforme a los plazos establecidos. Para más adelante quedan los campos Z3 y Z8 y el nuevo vial, así como obras varias relacionadas con la seguridad, etc...



➤ MÁS ALLÁ DEL FÚTBOL

Algo de lo que no nos cansamos de repetir es la fidelidad de nuestros socios y socias. Como es conocido, ahora mismo no es posible hacerse socio de la Real al estar ya en los 38.000 socios. Tenemos una lista de espera de 5.539 personas y el número de RS fan es de 4.597. Hay que destacar que en 2023 eran 2.438 los RS fan. Una vez más, no nos queda sino agradecer a todos los socios y socias su compromiso con nuestro club.

También este año debemos resaltar la consolidación de Realzale Programa. Queremos dar las gracias a la familia realzale, en especial a nuestros socios y socias, por confiar en Realzale Programa, así como a las marcas que nos ayudan: RS Shop, BM Supermercados, Repsol, Halcón Viajes, Euskoauto, Reale Seguros, IMQ, Diario Vasco, LG, Montte, IBKbike y Chillida Leku. Desde el inicio de este programa en septiembre de 2017, se han repartido 3.397.645 puntos entre 34.351 beneficiarios.

Durante la temporada 2022/23 se puso en marcha la cesión del asiento al club para su venta y funcionó muy bien la pasada temporada. En la temporada 2023/24 el incremento ha sido del 40% respecto de la anterior. Los socios han generado 259.922 euros que se descontarán de sus cuotas.

También hay que destacar que la cesión del carnet a un familiar o a un amigo a través de la APP oficial ha crecido un 12% respecto de la anterior temporada.

Cabe también resaltar la celebración en el Reale Arena del partido de la Liga de Rugby del Aviron Bayonnais o la Donosti Cup como ejemplos de uso del Estadio más allá de los 24 o 25 partidos de fútbol que a lo largo de la temporada se juegan en el Estadio.

Además, el número de eventos, 99, más allá del fútbol, que se han celebrado en el Estadio continúa aumentado muy considerablemente.

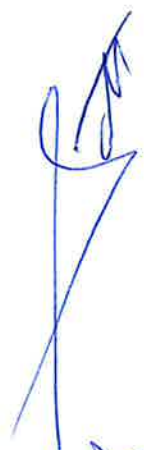
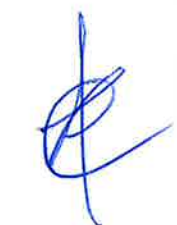
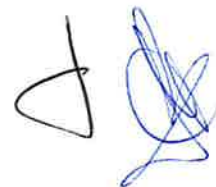
En lo que se refiere a los patrocinios, hay que destacar la fidelidad que la gran mayoría de nuestros patrocinadores muestran con nuestro club. Una vez más, agradecerles muy sinceramente su compromiso. Pero sobre todo hay que destacar el acuerdo con Yasuda Group como nuevo patrocinador principal dentro de un acuerdo más amplio.

Respecto al merchandising, un año más seguimos incrementando nuestras ventas a pesar de que el anterior fue un año de récord.

En la búsqueda de construir una Real Sociedad de futuro cada vez más sólida y sostenible que nos permita alcanzar nuestros objetivos de manera recurrente, la reflexión derivada de esta búsqueda nos ha llevado a abrir nuevas vías de negocio. La estrategia digital es una de las bases sobre las que ir construyendo esas nuevas líneas de negocio.

➤ ESTRATEGIA DIGITAL

La Real Sociedad continúa fomentando contenidos con el fin de compartir el día a día del club con sus socios y aficionados. Las redes sociales del club siguen creciendo y aumentando en número de seguidores y engagement. A fecha de 30/06/2024, la Real Sociedad cuenta con 18.532.031 seguidores en todas sus RRSS, que supone un 79% más de los que tenía un año antes (10.337.611). El eje del crecimiento se ha fundamentado en la plataforma TikTok, en donde hemos puesto el mayor esfuerzo, ya que se trata de la red con mayor potencial de crecimiento a futuro.



Datos del crecimiento en nº de seguidores de las principales redes sociales:

- Twitter: 913.968 > 975.842 (+7%)
- Facebook: 1.325.925 > 1.944.579 (+47%)
- Youtube: 122.000 > 178.000 (+46%)
- Instagram: 589.805 > 922.568 (+56%)
- TikTok: 6.300.000 > 13.000.000 (+106%)
- Weibo: 1.045.000 > 1.466.000 (+40%)
- Twitch: 3.119 > 3.400 (+9%)
- Whatsapp (nuevo): 72.000

En comparativa con clubes de LaLiga de un escalafón parecido, entre el 1 de enero de 2023 y el 30 de junio de 2024, la Real Sociedad ha tenido un crecimiento mayor (+14M nuevos seguidores) que clubes como el Sevilla FC (+13,8M), Real Betis (+11,7M), Athletic Club (+8,4M), Valencia CF (+7,7M) o Villarreal CF (+4,4M).

En relación a las métricas de engagement, que miden las interacciones de los usuarios en las distintas redes sociales, el incremento ha sido sustancial respecto a la temporada anterior: un total de 85,4M de interacciones generadas en la temporada 2023/24, que suponen un aumento de un 73% vs la temporada anterior (49,2M en la 22/23). Este incremento ha sucedido por:

- La inversión realizada en el crecimiento de las distintas plataformas, en un proyecto en conjunto con LaLiga.
- La participación en Champions League, al haber colaborado activamente con el departamento Digital de la UEFA a la hora de que nos diesen una mayor visibilidad a contenidos publicados en nuestros canales.
- La mejora e innovación en los contenidos, adaptados a cada una de las plataformas de manera nativa.

Datos de engagement por cada red social (% vs temporada anterior):

- Twitter: 4.142.921 > 4.094.819 (-1%)
- Facebook: 1.415.503 > 2.454.055 (+73%)
- Instagram: 21.925.957 > 40.256.318 (+84%)
- Weibo: 25.387 > 41.853 (+65%)
- TikTok: 21.531.039 > 38.196.380 (+77%)
- Youtube: 229.501 > 354.646 (+54%)

Estrategia de internacionalización:

- El canal de Twitter en japonés ha seguido incrementando seguidores. El 1 de julio de 2023 teníamos 68.850 seguidores, mientras que el 1 de julio de 2024 ya eran 104.448 (+52%).
- Se están publicando múltiples contenidos en la plataforma Sportsnavi, una de las plataformas digitales más importantes de Japón, siendo uno de los clubes europeos que más visualizaciones de vídeos generamos en el país nipón.
- Se ha trabajado activamente con LaLiga Norteamérica, generando multitud de contenidos específicamente para este mercado.
- Se ha comenzado a generar contenido nativo en dos nuevos idiomas: indonesio y taiwanés. La razón por la que escogimos estos dos idiomas fue la enorme audiencia televisiva que suponen los países en que se hablan.

Del actual ecosistema de canales, con los que la Real Sociedad difunde la información y los contenidos dirigidos a los socios y aficionados de todo el mundo, el contenido audiovisual sigue siendo uno de los productos estrella. Durante la temporada 2023/24, se ha puesto mucho el foco en aumentar y optimizar este tipo de contenido, con unos resultados muy elocuentes: 1.246.611.881 visualizaciones de vídeo en la temporada 2023/24, suponiendo un 196% más de visualizaciones que la temporada anterior (420M en la 2022/23). La red social que más visualizaciones nos ha generado es TikTok: 610M, suponiendo un 49% sobre el total.



Datos de video-views por cada red social (% vs temporada anterior):

- Twitter: 36.887.579 > 58.718.076 (+59%)
- Facebook: 4.982.996 > 50.251.609 (+908%)
- Instagram: 86.709.826 > 516.895.653 (+496%)
- Weibo: 1.058.725 > 310.012 (-71%)
- TikTok: 278.734.781 > 610.769.125 (+119%)
- Youtube: 11.789.900 > 8.946.657 (-24%)

En relación al valor generado a nuestros sponsors, a través de la exposición que les generamos a través de nuestras RRSS, ha existido un importante incremento respecto a la temporada pasada. En la temporada 2022/23, se generó un total de 477.877.848 impresiones digitales a los sponsors. En la temporada 2023/24, se generó un total de 2.376.787.161 impresiones digitales (un 397% de aumento). Además, permanentemente contamos con 28 posiciones publicitarias en la web y app oficial del club, que permiten a los sponsors mostrar su marca a los usuarios.

A la hora de maximizar la difusión de los contenidos generados, se ha elaborado una gran cantidad de contenido audiovisual a través de influencers locales e internacionales.

Por otro lado, se ha puesto foco en medir la trazabilidad de las campañas con objetivo de venta de productos de merchandising online y de ticketing online, a través de nuestro comercio electrónico. A través de las siguientes plataformas, se han generado ingresos por valor de:

- Merchandising online :
  - o Plataformas de Meta (Instagram + Facebook): 148.927€
  - o Plataformas de Google: 10.638€
- Ticketing online:
  - o Plataformas de Meta (Instagram + Facebook): 50.804€

En relación al plan de estrategia de contenidos digitales, hemos consolidado la estrategia de depender cada vez en menor medida de los resultados deportivos y nos permita publicar contenido con una frecuencia alta, incluso en momentos de posibles resultados negativos. De esta manera, se han generado contenidos relacionados con gastronomía/nutrición (a través del influencer Iñaki Gastro), turismo de Donostia y Gipuzkoa (a través de distintos influencers internacionales como Robegrill), se ha generado contenido relacionado con esports (el Kursaal acogió un evento que promovimos junto a Fomento San Sebastián y el Ayuntamiento), ... esto nos permitirá acercarnos a un público objetivo más amplio que el actual.

Las plataformas digitales Twitter y Youtube suponen ingresos asociados a las visualizaciones de vídeo que generan. Durante la temporada 2023/24, Twitter ha generado un total de 12.251€, y Youtube un total de 20.936€.

La estrategia de marketing relacional es otra de las verticales clave de la estrategia digital, cuyas bases se han ido fijando a lo largo de la temporada 2023/24. Se han alcanzado los 23.468 nuevos usuarios registrados a través de distintos orígenes (tienda online, tienda ticketing, web oficial, app oficial, etc). Además, En la temporada 2023/24, se han realizado un total de 158 campañas de email que han supuesto 3.267.163 impactos a usuarios de la base de datos. A futuro, trabajaremos en una mayor personalización de las comunicaciones comerciales a través de los canales más relevantes: email, notificaciones push, SMS...

En relación a la app y web oficial, la temporada 2023/24 supuso una gran cantidad de visitas de usuarios únicos a ambas plataformas.

- App oficial: 57K Season Active Users (usuarios únicos en la plataforma)
- Web oficial: 1,6M Season Active Users (usuarios únicos en la plataforma)



Debemos recordar que la estrategia del club debe reforzar nuestras acciones en todas las direcciones que nos acerquen a nuestros aficionados porque la Real Sociedad no es solo fútbol y lo que sucede en el campo. La labor de Real Sociedad Fundazioa se presenta como fundamental para potenciar esta línea de actuación de nuestra gestión.

➤ REAL SOCIEDAD FUNDAZIOA

Hay que destacar que, en la búsqueda del interés general, del beneficio del bien común, los fines que persigue la Fundación son la difusión, promoción y fomento de actividades deportivas, sociales y culturales, para mejorar la vida de las personas de Gipuzkoa. Dentro de este marco general, son varias las líneas de actuación principales en las que la Fundación está desarrollando su actuación, sin que ello sea óbice para realizar actividades también fuera de las mismas, dentro de sus fines fundacionales. La inclusión social, el cuidado del medio ambiente, la igualdad de género, el fomento de la actividad física como fuente de bienestar social y la promoción del euskara como elemento vertebrador de nuestra identidad y la cultura son las líneas fundamentales en las que desarrolla su actividad principal.

Respecto a los patrocinios de Fundación Real Sociedad, seguimos apostando por la fórmula de vincular los patrocinios a programas concretos, habiendo conseguido consolidar aquellos que son estratégicos gracias al compromiso de patrocinadores y colaboradores que nos aportan estabilidad. De forma paralela, la apuesta de los patrocinadores por explorar nuevas vías de colaboración nos permite llegar a nuevos ámbitos de actuación, incidiendo en nuevas causas o colectivos de la población guipuzcoana.

Ahondando en los programas más relevantes llevados a cabo en la temporada 2023/24, cabe destacar los siguientes:

- Bertso Derbia.
- Bizikletaz Adinik Ez.
- CIMASUB.
- Elkarbizitzan Hazi eta Hezi.
- Elkarri On.
- Emakume entrenatzaileak.
- Fundazioaren Eguna.
- Genuine.
- Gipuzkoa Jolasean.
- Joko OK.
- Korner.
- Pípen birziklapena.
- Salud mental desde el deporte.
- Talleres de sensibilización (programa educativo).
- Tapoien birziklapena.
- Txikiziklo.
- Walking Football.
- Zabaldu Begiak eta Bete Ametsak.

La Fundación está adquiriendo año tras años mayor dimensión, puesto que, además de incorporar nuevas iniciativas, se está produciendo la consolidación de aquellos programas más relevantes. Por tratar de dar una visión ordenada, estos han sido los programas y actuaciones más relevantes en función de la línea estratégica desarrollada:

*Educación*

El ámbito de actuación de este eje tiene una doble vertiente. Por un lado, está el trabajo que realizamos con los chicos y chicas de nuestra cantera, complementando su formación integral con talleres de sensibilización formativos sobre diferentes temáticas que están presentes en su día a día: las adicciones al juego, sensibilización con respecto al colectivo LGTBIQ+, sensibilización con respecto a las discapacidades desde el deporte adaptado...



Por otro lado, fuera de Zubieta, seguimos trabajando en las aulas en colaboración con los centros educativos. De esta forma, ponemos el foco tanto en niños/as de 8-9 años como en adolescentes de 15-16 años. Con respecto al primer colectivo, mediante el programa Elkarbizitzan Hazi eta Hezi, y en colaboración con expertos/as de diferentes ámbitos, hemos creado material pedagógico para trabajar las habilidades sociales en los centros educativos, concretamente, se trabajan 8 competencias útiles para la vida. En lo que respecta a los adolescentes, mediante el programa Zabaldu Begiak eta Bete Ametsak, nuestro enfoque se centra en evitar que las personas adolescentes, especialmente chicas, abandonen el deporte, poniendo en valor los beneficios del deporte. Para ello, acudimos a las aulas con deportistas que se dirigen a los chavales/as desde su experiencia y les hacen reflexionar sobre lo que el deporte podría implicar en sus vidas. La trayectoria de estos deportistas, también afloran valores como el esfuerzo, la disciplina, la tolerancia, ... Además, estas charlas se ven enriquecidas por la discapacidad física de uno de los ponentes, ya que les hace ver la vida desde un punto de vista más tolerante, empático y con una mirada más comprensiva. Esta actuación la desarrollamos en el marco del proyecto Zabaldu Begiak eta Bete Ametsak.

También queremos destacar el programa Joko OK, programa contra las situaciones de acoso y abuso en el ámbito deportivo que deriva en la creación del correspondiente protocolo y código de conducta. A su vez, mediante este programa integral ponemos el foco en la sensibilización, prevención y la formación de jugadores/as, familias y personal técnico para impulsar la educación contra el acoso y el abuso. Nuestro compromiso no se limita solo a los espacios y personas de la Real, sino que ofrecemos talleres de formación y asesoramiento a todos los equipos de fútbol base convenidos de Gipuzkoa.

#### *Inclusión e igualdad*

En el ámbito de la igualdad, durante la temporada 2023/24 hemos seguido trabajando en el Curso de Entrenadoras con el objetivo de aumentar el número de mujeres tituladas como entrenadoras en Gipuzkoa. En colaboración con la Federación Guipuzcoana de Fútbol y el Colegio de Entrenadores, estamos impartiendo una formación que responde a las características y necesidades específicas que tienen las entrenadoras femeninas es uno de los proyectos más ambiciosos en este ámbito de actuación de la Fundación. A través de este curso creamos un entorno adecuado para estas mujeres de forma que les resulte relativamente atractivo y confortable continuar avanzando en su recorrido como entrenadoras.

En cuanto a la inclusión podríamos destacar el equipo Genuine. Equipo de fútbol de la Real formado por chicos y chicas con al menos un 33% de discapacidad intelectual. Estas personas entrenan una vez a la semana y participan en LaLiga Genuine. Competición que se celebra durante 4 fines de semana que se reparten a lo largo de toda la temporada. Además de estos partidos, también juegan amistosos que no conlleven desplazamientos largos. Los beneficios que esta actividad genera en los usuarios justifican la continuidad que se le está dando: mejoras a nivel cognitivo, en el grado de autonomía, la autoestima, la capacidad de respuesta, de la atención y la concentración, ... Tal como nos indican sus tutores, les cambia la vida.

No debemos olvidarnos de Elkarri On, el cual se afianza un año más como una de las actividades de mayor alcance en este ámbito, ni de los paseos en bicicletas adaptadas que realizamos a personas mayores o con diversidad funcional que tienen dificultad para salir a pasear a la calle, así como todas las actividades relacionadas con entidades sociales.

#### *Euskera eta kultura*

Bertsos Derbia se consolida como actividad. Volvemos a llenar el auditorio un año más. En este caso, el Gurea Antzokia de Villabona. La misma mañana del derbi entre la Real y el Athletic, los bertsolaris Andoni Egaña, Oihana Iguaran y Jexux Mari Irazu defendiendo los colores de la Real se enfrentaron a Oihana Bartra, Aitor Etxebarriazarraga y Jon Maia, quienes representaban al Athletic. La sesión fue muy animada y los asistentes pudieron disfrutar de una fabulosa mañana.



A principios de junio se celebró la séptima edición de Korner: Kultural & Futbol Festibala. 7 días de programación cultural vinculada al deporte. Arrancamos el festival en un abarrotado auditorio del Reale Arena con la emisión de la película animada "Robotia" para los más pequeños. Continuamos en la Sala Club del Teatro Victoria Eugenia con la charla-coloquio "Visiones del fútbol" de la mano de Enric González, donde quisimos recoger sus reflexiones de periodista futbolero, su punto de vista y vivencias en torno al fútbol. El mismo escenario acogió el tercer evento de Korner Festibala. Con la salud mental como tema principal, los deportistas de élite Aihen Muñoz, Carla Suárez y Markel Alberdi debatieron largo y tendido sobre ello con Uxue Otxoa (psicóloga) como moderadora. Un asunto del que, por suerte, cada vez hablamos con más frecuencia y normalidad. Porque la salud mental y hablar de lo que nos ocurre a cada uno está en nuestro día a día.

Con motivo del centenario del nacimiento de Eduardo Chillida, el Centro Cultural Ernest Lluch acogió una exposición que recorría las conexiones duraderas entre fútbol y arte en el universo del artista donostiarra. Tras una visita guiada por la exposición, el público pudo asistir a un coloquio entre Mikel Chillida, Joxean Muñoz, escritor y guionista, y Juan Tallón, escritor.

En el Teatro Principal se celebró una de las secciones más exitosas de todas: Monologales. Se agotaron las entradas para ver la actuación de Jon Plazaola, Kepa Errasti y Getari Etxegarai en "Mikatza". Monólogos que nos plantean realidades que se viven en torno al fútbol desde el humor.

La presencia de nuevos canales de comunicación vino de la mano del podcast "Brazalate Negro", conducido por el periodista Aitor Lagunas, editor a su vez de la revista "Panenka". Grabamos el podcast en las instalaciones de la Real, con público, y lo acompañamos con una visita a las instalaciones y un servicio de catering antes de que comenzara el podcast.

En LABe, en Tabakalera, se celebró el evento "Fútbol con vermú: el descuento" con la intervención de los escritores Belén Gopegui y Enrique Ballester, dos de los autores del libro "El descuento". Ambos conversaron largo y tendido, en un acto moderado por el también escritor Javier Giraldo.

Tal como se ha convertido ya en nuestro sello, a modo de cierre, pudimos gozar del maravilloso marco que ofrece Chillida Leku como escenario para el bolo "Europa, Europa", en el que Santi Idigoras, Ricardo Sá Pinto, Xabi Prieto y Javi Gracia, exjugadores txuri urdin representantes de diferentes generaciones, hablaron de su experiencia de jugar en Europa con la Real en un coloquio moderado por el escritor Ander Izagirre.

#### *Deporte como actividad física para el bienestar*

En este ámbito seguimos con el proyecto de Walking football, modalidad de fútbol que se practica andando, y que se dirige a personas mayores de 55 años. El programa busca promover un estilo de vida activo y saludable, además de generar un espacio donde personas pertenecientes a este colectivo puedan socializar y generar relaciones. Es un programa que se va consolidando año tras año con nuevas incorporaciones.

También habría que destacar el programa Salud mental desde el deporte, donde una vez a la semana realizamos un entrenamiento con personas de diferentes entidades colaboradoras con el objetivo de mejorar la calidad de vida física y mental de estas personas mediante la práctica deportiva, así como de ofrecerles un espacio seguro para su socialización.

#### *Medio ambiente*

En este ámbito destacamos el Ciclo Internacional de Cine Submarino (CIMASUB), un programa que pretende sensibilizar y formar a las personas en torno a la importancia del medioambiente y su cuidado. Valiéndose del cine y la fotografía, el evento muestra, por un lado, toda la belleza y biodiversidad que conservan nuestros océanos y, por otro, da cuenta de la grave situación que estos sufren por el cambio climático, la contaminación marina, la sobrepesca, etc.



En este sentido, también debemos indicar la labor que realizamos con los niños/as de Gipuzkoa a través de Txikiziklo con el mismo objetivo: sensibilizar y formar a los chavales/as en torno a la importancia del mar y su ecosistema. Año tras año seguimos aumentando el número de personas que abarcamos con este programa y los cuestionarios de satisfacción que recogemos arrojan muy buenos datos.

También merece especial mención el programa Tapoien birziklapena, a través del cual creamos muebles útiles con los tapones que se recogen en el estadio para donarlos a las asociaciones y/o entidades que más los necesitan.

#### ➤ SECCIONES

La Real Sociedad es un club polideportivo gracias a sus secciones.

En atletismo, la Real Sociedad fue cuarta tanto en la Liga Nacional de clubes masculina de División de Honor como en la Copa de España de Pista Cubierta Masculina. Quedándose muy cerca del podio, especialmente en la Copa ya que empataron con el tercer clasificado, al cual le fue favorable el desempate. El equipo masculino también salió victorioso en las Copas de Euskadi de Clubes tanto en pista cubierta como al aire libre.

En cuanto al equipo femenino, volvió a participar en la Liga Nacional de Clubes en Segunda División, quedando en el puesto 12. En cuanto a los campeonatos locales, el equipo femenino quedó Campeón en el Campeonato de Euskadi de clubes al aire libre y tercero en el mismo campeonato de pista cubierta. Es la primera vez en la historia del atletismo vasco que un mismo club obtiene el título de campeones al aire libre en categoría masculina y femenina.

A nivel individual, John Cabang volvió a destacar al batir, una vez más, el récord de Euskadi y el récord de Filipinas. En la modalidad de pista cubierta, Cabang logró un destacado tercer puesto en el Campeonato de Asia Indoor celebrado en Teherán, consolidando su posición entre los mejores de la región. Además, su participación en el Campeonato del Mundo Indoor lo llevó a un meritorio 18º lugar. No siendo poco, consiguió la clasificación a los Juegos Olímpicos celebrados en París. Desafortunadamente, se quedó en primera ronda debido a una lesión que no le permitió rendir al nivel demostrado a lo largo de la temporada.

Por otro lado, la otra atleta internacional de la Real Sociedad, Itsaso Madariaga, también dejó huella en sus competiciones. Madariaga consiguió un destacado segundo puesto en un encuentro internacional de Combinadas de Pista Cubierta celebrado en Ourense. En pista al aire libre, su esfuerzo le permitió clasificarse para el Campeonato de Europa Sub-18 en Bystrica, Eslovaquia, donde finalizó en novena posición, quedándose a las puertas de la final.

Entre los logros que se alcanzaron en la temporada 2023/24 destacan las 17 medallas en los Campeonatos de España de todas las categorías. Cuatro de ellas corresponden a campeonatos absolutos y destacar el oro obtenido en el 4x100m con un nuevo récord de Euskadi. En total se batieron dos récords de Euskadi Absoluto y tres de Gipuzkoa Absoluto.

La Atletismo Eskola sigue su crecimiento afincándose ya fácilmente por encima de los 400 atletas, destacando el crecimiento del grupo de competición de federados en un 16%.

La sección de hockey hierba de la Real Sociedad empezó la liga con la ilusión de seguir creciendo deportivamente en las distintas categorías. Esta temporada se inició con un cambio muy importante, al estrenar un nuevo campo de Hockey Hierba Municipal, con lo que mejoramos la calidad y cantidad de horas de entrenamiento de todos los equipos.

El primer equipo acabó la liga en octava posición, compitiendo hasta el último partido por quedar en mitad de tabla. El equipo volvió a clasificarse para disputar la Copa de S.M. la Reina, perdiendo en los cuartos de final.

En cuanto al segundo equipo, tras una liga más larga y complicada de lo habitual, con muchas jugadoras jóvenes, finalizó la liga en última posición lo que implicó el descenso directo a la 1ª División Femenina que disputará la próxima temporada la Liga Norte.

Los demás equipos de categorías inferiores y escuela tuvieron un crecimiento deportivo muy importante compitiendo, los equipos cadetes, juveniles y el tercer equipo en la Liga Norte organizada por las Federaciones Vasca, Cántabra y Asturiana. Además de clasificarse varios de estos equipos para jugar las distintas fases de sector de los Campeonatos de España de sus respectivas categorías.

Uno de los equipos infantiles jugó la Fase Sector del Campeonato de España Infantil, haciendo un buen papel. En esta categoría, hemos tenido cuatro equipos compitiendo en Liga Vasca.

En la categoría cadete, uno de los equipos participó en la Fase Sector del Campeonato de España de Hockey Sala y en la Fase Sector del Campeonato de España de Hockey Hierba clasificándose para jugar la Fase Final del Campeonato de España Cadete de Hockey Hierba.

En la categoría juvenil, organizamos la Fase Sector de la Copa de España en Donosti, clasificándonos para la Fase Final de dicha competición disputando la Final de la misma y quedando en segunda posición. El equipo queda clasificado automáticamente para disputar la Fase Final de la Copa de España Juvenil de la siguiente temporada. Por otro lado, participamos en la Fase del Campeonato de España Juvenil.

Hay que destacar también que la escuela de hockey hierba de la Real Sociedad cuenta con 103 niñas de entre 8 y 12 años. En categoría federada han participado 69 jugadoras cadetes y juveniles, y otras 50 jugadoras de categoría senior. Además, hasta un total de 8 jugadoras de los equipos juveniles de los clubes convenidos, Santo Tomas Lizeoa y Ekintza K.E., han participado en el segundo equipo que compite en la liga nacional. Estos datos reflejan la realidad de la sección de hockey hierba de la Real Sociedad.

No nos podemos olvidar de las secciones de actividades subacuáticas, donde seguimos siendo el club con mayor número de licencias de Euskadi, y la sección de pelota.

Por otro lado, la Asociación de Veteranos de la Real Sociedad, en colaboración con la Federación española de Asociaciones de Futbolistas Veteranos, participa en el proyecto "Talleres de Reminiscencia a través del fútbol". La pasada temporada la Asociación realizó 4 talleres de este programa, basado en estimular y recuperar aquellos recuerdos asociados a la infancia, la juventud y la madurez a través del fútbol, de personas mayores, con o sin deterioro cognitivo, daño cerebral o problemas de salud mental.

➤ **PLAN DE IGUALDAD**

Señalar, por último, que la Real Sociedad de Fútbol, S.A.D. concluyó la elaboración del Plan de Igualdad aprobado por el Consejo de Administración y registrado sin consentimiento por la parte de la representación de los trabajadores en el Registro y Depósito de Convenios Colectivos, Acuerdos de Trabajo y Planes de Igualdad.

➤ **COMPLIANCE**

*Compliance – Sistema de Cumplimiento Normativo y Prevención de Delitos  
Actualización del Manual de Corporate Defense y del Documento de Análisis de Riesgos,  
reuniones y formación interna*

A lo largo de la temporada 2023/2024 el Programa de Compliance Penal aprobado desde la temporada 2015/2016, en cumplimiento de los Estatutos Sociales de la Liga de Fútbol Profesional (art. 55.19) como requisito para su inscripción en la competición profesional correspondiente, ha supuesto la adopción de medidas preventivas y reactivas diseñadas al efecto en aras de mitigar riesgos de incumplimiento normativo en el ejercicio diario de la actividad de la compañía. Todo ello en aras de cumplir con los requisitos de exención de responsabilidad penal recogidos en el apartado 2 del artículo 31.bis del Código Penal.

Con la finalidad de minimizar el riesgo de comportamientos ilícitos (prevención y cumplimiento normativo) por parte de todos los grupos de interés afectados por las diferentes actividades diarias llevadas a cabo en el seno de la REAL SOCIEDAD DE FÚTBOL, S.A.D., y de la FUNDACIÓN REAL SOCIEDAD FUNDAZIOA, se han llevado a cabo reuniones de carácter interno con los diferentes departamentos, supervisando y controlando el cumplimiento de aquellos procedimientos y medidas internas aprobadas respecto a cada uno de ellos. Con motivo del carácter dinámico de la actividad de la compañía, se ha procedido a modificar algunos controles, crear unos nuevos y dejar de aplicar otros que resultaban ineficientes. Un ejemplo de modificación documental ha sido la transformación en los procesos del área económica.

A su vez, desde el área de Compliance, se han remitido periódicamente comunicaciones de carácter formativo, concienciador y preventivo en relación con aquellas situaciones o riesgos más significativos (ya sea por su probabilidad de ocurrencia, por el impacto que podrían suponer, o por la concurrencia de algún antecedente que ha dado pie a generar una mayor sensibilización para evitar que un daño pudiese volver a suceder) que podrían concurrir en las actividades llevadas a cabo por el personal laboral en el ejercicio de sus funciones para las entidades.

Las más significativas esta temporada han estado relacionadas con las siguientes materias:

- la importancia de la seguridad de los equipos informáticos con la implantación de las contraseñas de doble autenticación.
- contenido formativo remitido al personal en relación con la seguridad de la información: fraudes online más frecuentes, simulacros de ciberataques, buenas prácticas para compartir información, normativa sobre protección de datos (qué son datos de carácter personal, y principios normativos), la protección de los datos durante las vacaciones, etcétera);
- sesiones de Integridad impartidas por LaLiga a jugadores y jugadoras, y miembros de sus cuerpos técnicos, en relación con las apuestas y amaño de partidos, los sistemas de control implantados y evolucionados por parte de las autoridades, y, la información y actualización de aquellos casos prácticos que a día de hoy involucran a deportistas en este tipo de prácticas y las consecuencias que se derivan de ello;
- envío al personal laboral del Manual de Buenas Prácticas de LaLiga, así como de la Guía práctica para jugadores y técnicos de LaLiga únicamente a los/as jugadores/as y técnicos/as; etcétera.
- envío de comunicaciones personalizadas por áreas con temas de interés asociado a sus actividades o casuísticas de actualidad: p.ej., Propuesta de reglamento comunitario contra morosidad (plazo máximo de 30 días); Propuesta de Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo relativo a la prevención de la utilización del sistema financiero para el blanqueo de capitales o la financiación del terrorismo; etcétera.

Del mismo modo, y como consecuencia del dinamismo necesario de los programas de Compliance para adaptarse de la mejor manera a los posibles riesgos derivados de la actividad, durante el ejercicio 2023/2024 se ha procedido con las siguientes acciones, en línea con diferentes cuestiones comentadas en el informe de auditoría de compliance de la pasada temporada, 2022/2023, por la cual, entre otras cosas, se han llevado a cabo las siguientes actuaciones:

- A. Actualización del listado de los responsables de Control: con motivo de los diferentes cambios acaecidos durante el último ejercicio (procesos del área económica, bajas voluntarias de personal laboral con responsabilidades dentro del Programa, etcétera), hemos tenido que adaptar el Listado de los responsables de control que forma parte del Manual de Corporate Defense.
- B. Actualización del Manual de Gestión del Gasto que se integra dentro de la Matriz de riesgos-controles: especialmente, con motivo de la definición e implantación de los nuevos modelos y procesos asociados al Área Económica (planificación presupuestaria, ejecución del gasto, facturación, tesorería, etcétera).
- C. Adaptación de terminología de la Evaluación de Riesgos y del Mapa de riesgos penales por los siguientes motivos:
  - i. Ley Orgánica 6/2022, de 12 de julio, complementaria de la Ley 15/2022, de 12 de julio, integral para la igualdad de trato y la no discriminación, de modificación del Código Penal: se integra terminología en relación con los diferentes tipos de discriminación, incluyendo, entre otros, la aporofobia y el antigitanismo.
  - ii. Se considera que en el proceso de "Planificación estratégica" se pueden manifestar los siguientes riesgos penales:
    - 1. Corrupción en los negocios.
    - 2. Receptación y blanqueo de capitales.
- D. El Manual de Corporate Defense, además de la referencia al Listado de Responsables de Control, se ha visto modificado en cuanto a las siguientes cuestiones:
  - i. Se eliminan las referencias a la AGRUPACIÓN DEPORTIVA REAL SOCIEDAD DE FÚTBOL (disuelta en junio de 2023).
  - ii. Se incluye la dirección de URL del Canal Interno de Información (Ley 2/2023, de 20 de febrero, reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción).
  - iii. Se actualizan los diagramas de flujo de los siguientes procesos:
    - 1. Supervisión contable.
    - 2. Control de facturas recibidas.
- E. Incluir en el Mapa de Procesos las actividades de carácter estratégico la "Internacionalización" y la "Digitalización": son cuestiones de planificación estratégica, pero con una base muy fuerte en el Área Comercial, y conllevan asociados algunos riesgos de naturaleza penal (p.ej., asociación ilícita), pero también de naturaleza administrativa y normativa (p.ej., protección de datos de carácter personal).

Con base en los requisitos estatutarios de LaLiga, se ha llevado a cabo entre los días 27 a 29 de mayo de 2024, de forma presencial, la auditoría de tercero experto independiente (AENOR), la cual ha concluido que el Programa de Compliance Penal está adecuadamente implantado y en funcionamiento en la REAL SOCIEDAD DE FÚTBOL, S.A.D., y en la FUNDACIÓN REAL SOCIEDAD FUNDAZIOA, dando respuesta a lo establecido en el artículo 31 bis del Código Penal español y a las recomendaciones indicadas en la Circular 1/2016 de la Fiscalía General del Estado.

Consecuencia de dicha auditoría externa, las entidades cuentan con una serie de observaciones y de oportunidades de mejora que, durante el siguiente ejercicio, 2024/2025, trabajarán en aras de perfeccionar el modelo y las políticas internas existentes.



4

D

10/24

11

12

13

## **2.- MEDIO AMBIENTE**

El club considera mínimos y, en todo caso, adecuadamente cubiertos los riesgos medioambientales que se pudieran derivar de su actividad y estima que no surgirán pasivos adicionales relacionados con dichos riesgos. Por otra parte, durante el ejercicio 2023/2024 no ha incurrido en gastos ni recibido subvenciones relacionadas con dichos riesgos.

## **3.- ACONTECIMIENTOS IMPORTANTES OCURRIDOS DESPUES DEL CIERRE DEL EJERCICIO**

Con posterioridad al 30 de junio de 2024 se han producido los traspasos de Robin Le Normand al Club Atlético de Madrid, Mikel Merino al Arsenal y Robert Navarro al R.C.D. Mallorca. Asimismo, se ha procedido a la adquisición de los derechos federativos y económicos de Javi Lopez (Deportivo Alavés), Sergio Gómez (Manchester City), Luka Sucic (Salzburgo), Orri Oskarsson (F.C. Copenhagen) y a la cesión temporal de Nayef Aguerd (West Ham).

## **4.- EVOLUCION PREVISIBLE Y PRINCIPALES RIESGOS E INCERTIDUMBRES DE LA SOCIEDAD**

Una vez superada definitivamente la incertidumbre que provocaban los efectos del Covid 19, la previsión a corto y medio plazo es la de continuar rentabilizando la inversión acometida en el Estadio de Anoeta y, en la medida de lo posible, incrementar los ingresos provenientes de la explotación del mismo mediante los proyectos de ampliación y mejora que ya están en marcha y que se prevé den respuesta a la demanda de personas que desean ser abonados de la Real Sociedad (en este momento se cuenta con una lista de espera de más de 5.539 mil personas). Se espera incrementar en más de dos mil personas el aforo del estadio durante los años 2025 y 2026, así como la construcción de unas mil cuatrocientas nuevas localidades VIP en los anfiteatros del estadio, lo cual permitirá incrementar aún más los ingresos recurrentes de la Real Sociedad.

Al igual que en ejercicios anteriores, cabe señalar que gracias a la entrada del fondo CVC en la liga, el club está invirtiendo en diferentes líneas de negocio que permitirán diversificar a medio plazo las fuentes de ingreso del mismo, lo cual es importante ante el riesgo de un posible descenso del valor de los derechos de televisión. En este sentido, cabe recordar que los derechos de televisión son una parte importante dentro de los ingresos del club y se reparten en un 50% a partes iguales entre los clubes de primera división, un 25% por los resultados deportivos de los últimos ejercicios y un 25% por lo que se denomina implantación social (audiencias, taquillas y abonos).

Además, en la actual temporada 2024/2025, la participación en la UEFA Europa League, supondrá el mantenimiento de una importante fuente de ingresos en función del devenir de la competición.

Asimismo, el hecho de contar con una de las plantillas más jóvenes y de mayor valor de la Liga, así como la solidez patrimonial de la entidad, dotan al Club de capacidad para afrontar circunstancias desfavorables que el futuro pueda deparar.

## **5.- ACTIVIDADES EN MATERIA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO**

Durante el ejercicio 2023/2024 no se han realizado actividades significativas en esta materia.

## **6.- ADQUISICIÓN DE ACCIONES PROPIAS**

El club no dispone de acciones propias.

**7.- INFORMACIÓN SOBRE PLAZOS DE PAGO A PROVEEDORES**

La información relativa a los pagos efectuados a proveedores durante los ejercicios 2023/2024 y 2022/2023 se detalla a continuación:

	<b>2023/2024</b>	<b>2022/2023</b>
	<b>Días</b>	<b>Días</b>
Periodo medio de pago a proveedores	56,71	52,19
Ratio de operaciones pagadas	56,17	42,91
Ratio de operaciones pendientes de pago	59,43	81,86
	<b>Importe (Euros)</b>	<b>Importe (Euros)</b>
Total pagos realizados	43.304.609,05	34.074.394,20
Total pagos pendientes	8.577.544,32	10.659.027,26
Volumen monetario de pagos en plazo legal	19.684.907,11	23.411.542,27
% sobre volumen en total monetario de pagos realizados	45%	69%

	<b>2023/2024</b>	<b>2022/2023</b>
	<b>Días</b>	<b>Días</b>
Nº facturas pagadas en periodo inferior al máximo establecido en la normativa de morosidad (60 días)	2.227,00	2.081,50
Nº total facturas pagadas durante el ejercicio	4.829,00	4.088,00
% sobre número total de facturas pagadas	46%	51%

**8.- ESTADO DE INFORMACIÓN NO FINANCIERA - INFORME ANUAL**

De conformidad con lo establecido en la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, en materia de información no financiera y diversidad, la Sociedad ha elaborado el "Estado de información no financiera" relativo al ejercicio 2023/2024, que forma parte, según lo establecido en el artículo 44 del Código de Comercio, del presente informe y que se anexa como documento separado.

En San Sebastián, 12 de septiembre de 2024






### El Consejo de Administración



---

D. Jokin Aperribay Bedialauneta  
(Presidente)



---

D. Angel Oyarzun Narváez  
(Vicepresidente)



---

D. Mikel Ubarrechena Pisón  
(Vicepresidente)



---

D. Joseba-Imanol Ibarburu Uranga  
(Vicepresidente)



---

D. Fermin Altuna Igartua  
(Vocal)



---

D. J. Ramón Fernández de Barrena Bermejo  
(Vocal)



---

D. Javier Igarza Pérez  
(Vocal)



---

Dña. Maite Azcoaga Rodríguez  
(Vocal)



---

D. Alejandro-José Uranga Sarasola  
(Vocal)



---

D. Ignacio María Serrats Urrecha  
(Vocal)



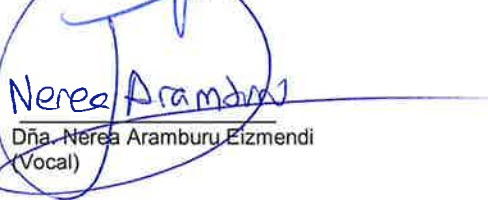
---

D. Jesus-Maria Ruiz Galarraga  
(Vocal)



---

D. Joseba Lucin Aizpuru  
(Vocal)



---

Dña. Nerea Aramburu Eizmendi  
(Vocal)